جامعة المجمعة
Majmaah University

# عنوان الدورة: التخطيط الإستـ

## مكان الدورة : كلية التربية جامعة

تقديم :د/ إنجي سعيد عبد الحميد الطوخي
أستاذ إدارة المنزل والمؤسسات المساعد
e.said @mu.edu.sa

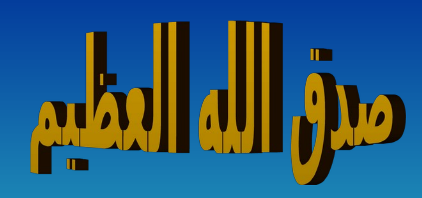



بسم الله الرحمن الرحيم
www.aa4l.com

بسم الله الرحمن الرحيم

قالوا سبحانك لا علم
لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

البقرة :32








- يحدد مفهوم الإدارة, والتخط
- يعرف مفهوم الإستراتيجية.
- يحدد تعريف التخطيط الإستراتيجي.
- يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي.
- يوضح مراحل التخطيط الإستراتيجي.
- يبين صعود, وهبوط التخطيط الإستراتيجي.
- يحدد عوائق التخطيط الإستراتيجي.




## الإدارة من المنظور الإنساني

هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة, أو المؤسسة ، كأفراد, وجماعات, لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية, والبشرية, والفنية المتاحة للمنظمة .

## الإدارة من المنظور التنظيمي

الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال




العملية الإدارية سلسلة من الخطوات المتتابعة كما يلي :

1- تحديد الهدف .

2- التخطيط .

3 - التنفيذ ( التنسيق - الإشراف – المراقبة(

4- التقييم و الحكم على النتائج .

ويوجد عنصران مصاحبان لمراحل العملية الإدارية هما:

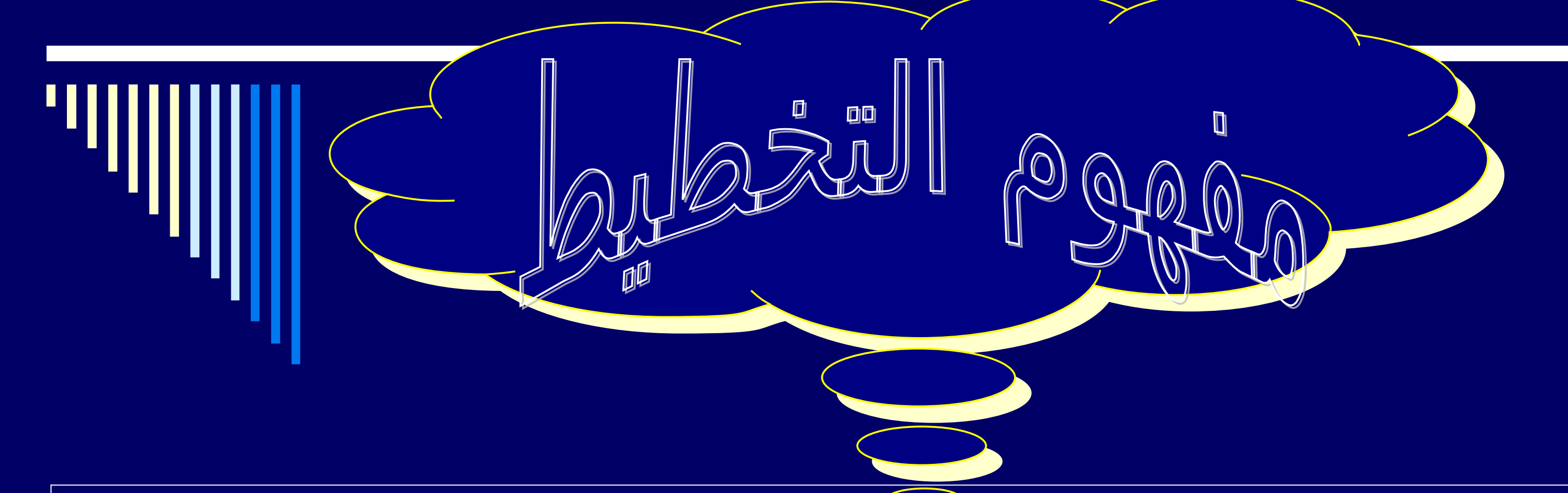
التنظيم, واتخاذ القرارات .


ما هو التخطيط ؟


نحو القمة
صعوداً
قم وانطلق
بل
تقعد
فلا
إن تعثرت
arabdiver.com




- ماذا نريد أن نفعل؟ أين نريد الوصول؟ أين يجب أن نكون؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ أين هي مؤسساتنا؟
- كيف نصل إلي ما نريد؟ كيف يمكن تحقيق ذلك؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا, أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟
- وما هو البديل الأفضل؟




- هو وضع الأهداف في برنامج عمل قابل للتنفيذ .
- التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لذلك المستقبل . عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل.
- رسم صورة واضحة للمستقبل, وتحديد الخطوات الفعالة إلى الأهداف, والغايات المرجوة في أقل جهد, وكلفة ممكنة .
- هو ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية, والبشرية .
- هو عمل ذهني ... في ظروف المستقبل من ...

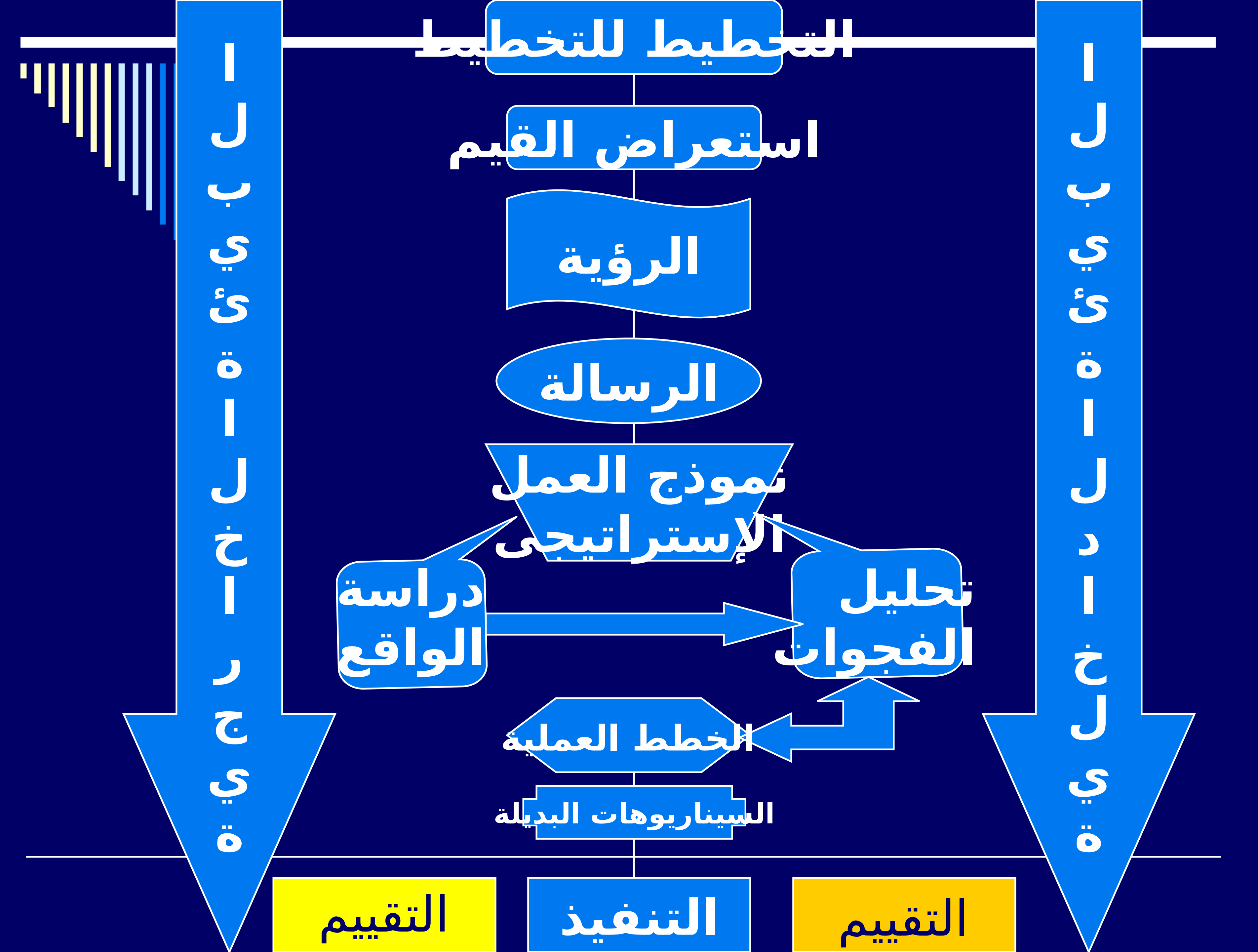
التخطيط الفعال أول خطوة في

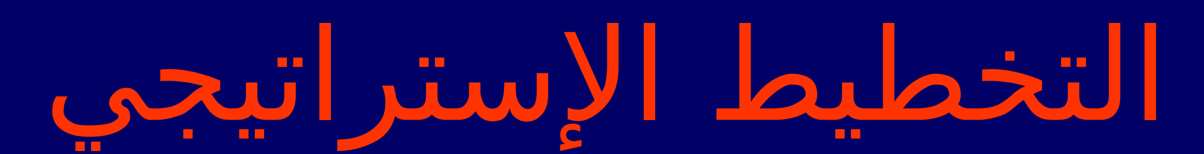



ختيار, وربط للمعرفة, والحقائق, والتصورات, والافتراضات المت
بل ، من أجل إعطاء رؤية سليمة ، وتحقيق للنتائج المرجوة, وال
متتابعة الضرورية لبلوغ النتائج ، وحدود الجهد المبذول لتحقيقه

**عناصر التخطيط**

- وجود هدف سواء أكان إستراتيجي أم تنفيذي
- اختيار وسيلة لتحقيق الهدف
- وضع معايير تضبط جودة الهدف, ووسيلة تحقيقه


التخطيط للتخطيط
استعراض القيم
الرؤية
الرسالة
نموذج العمل الإستراتيجى
دراسة الواقع
تحليل الفجوات
الخطط العملية
السيناريوهات البديلة
البيئة الخارجية
البيئة الداخلية
التقييم
التنفيذ
التقييم




- **هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها, وذلك على المدى الطويل.**

## الخطة الإستراتيجية

**هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل, تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.**




الإستراتيجية لفظ اسُتخدم منذ عدة قرون في العمليات الحربية.

كلمة يونانية مشتقه من كلمة "إستراتيجوس" وتعني فن القيادة.

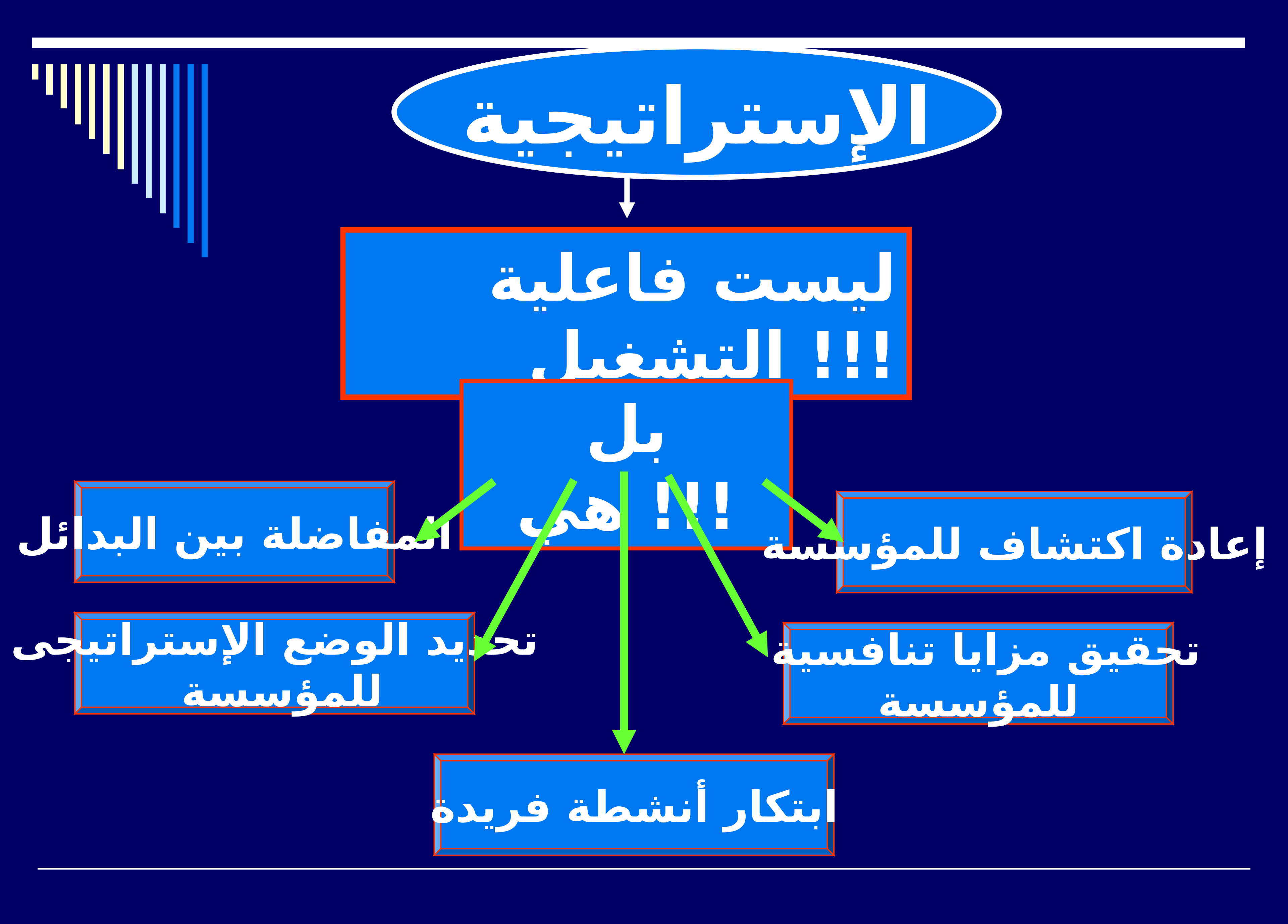
انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال المدنية في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين عندما دعا الرئيس الأمريكي جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية.

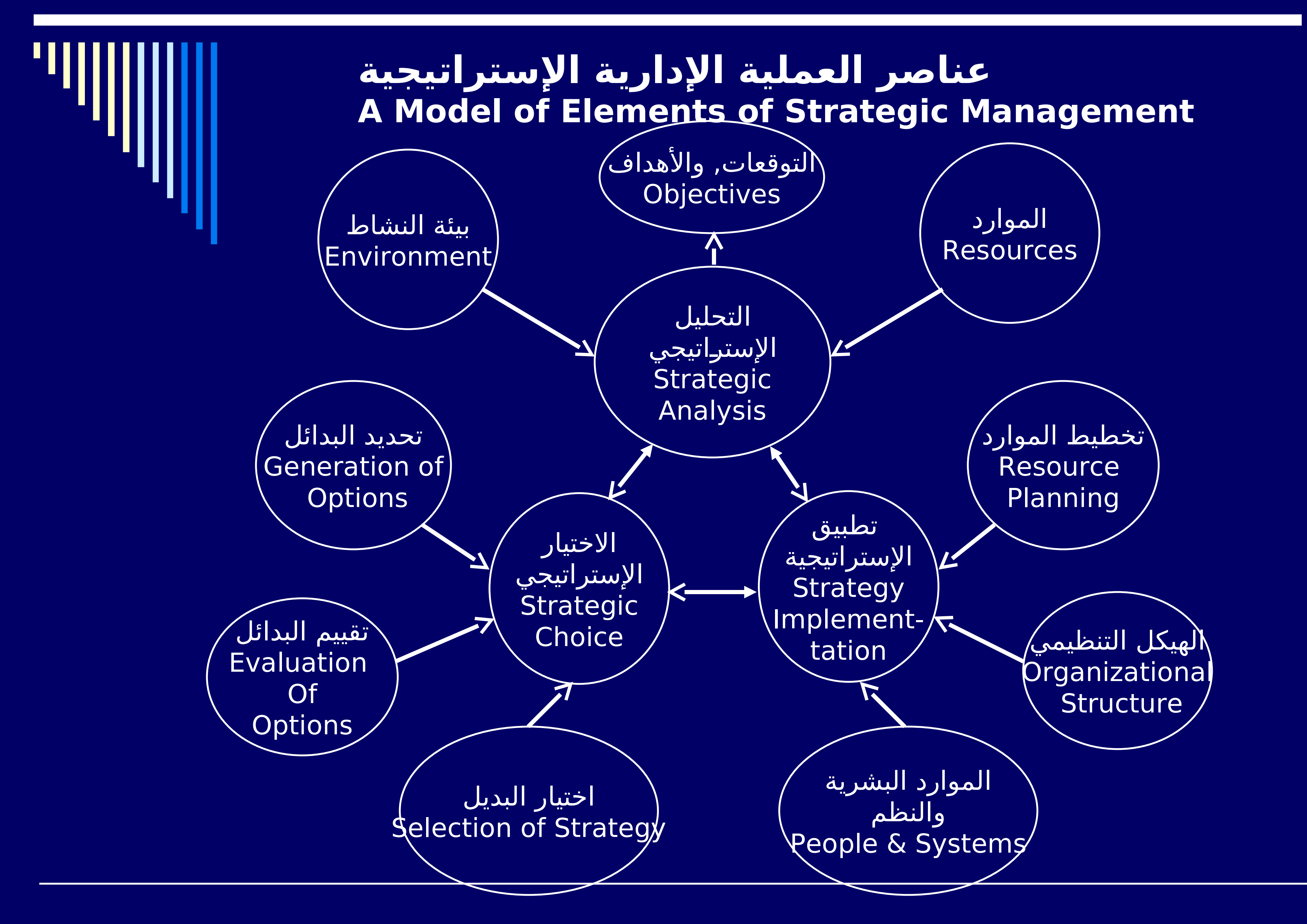
قبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى



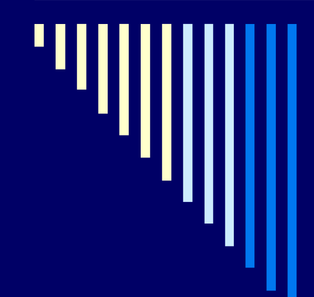
# يطلق لفظ الإستراتيجية علي

- الأهداف المحددة .
- وضع البدائل .
- مقارنة التكاليف .
- الفوائد المرتبطة بها, وتقييمها .
- ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل .
- ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.


الإستراتيجية
ليست فاعلية التشغيل !!!
بل هي !!!
المفاضلة بين البدائل
إعادة اكتشاف للمؤسسة
تحديد الوضع الإستراتيجى للمؤسسة
تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة
ابتكار أنشطة فريدة



عناصر العملية الإدارية الإستراتيجية
A Model of Elements of Strategic Management
التوقعات, والأهداف
Objectives
بيئة النشاط
Environment
الموارد
Resources
التحليل الإستراتيجي
Strategic Analysis
تحديد البدائل
Generation of Options
تخطيط الموارد
Resource Planning
الاختيار الإستراتيجي
Strategic Choice
تطبيق الإستراتيجية
Strategy Implement-tation
تقييم البدائل
Evaluation Of Options
الهيكل التنظيمي
Organizational Structure
اختيار البديل
Selection of Strategy
الموارد البشرية والنظم
People & Systems



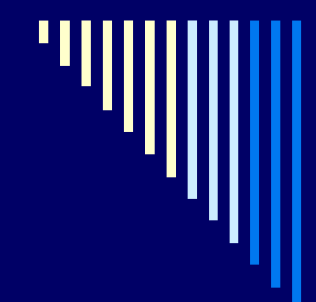
# يقود التخطيط الإستراتيجي للتغيير

**الضغط باتجاه التغيير**

- الإخفاقات في النواحي المادية
- مهددات التنافس
- قيادة ذات رؤيا
- الأداء الضعيف
- الجو السياسي العام
- الضغوطات الخارجية

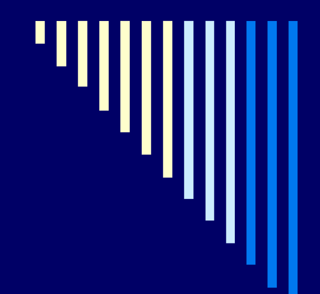
**الضغط ضد التغيير**

- الراحة, والكسل
- الخوف من التغيير
- الجهل
- غياب الخبرة, والمهارات
- عدم رؤية الجدوى من التغيير
- الضغوطات اليومية
- العنجهية



# أهمية التخطيط الإستراتيجي

- يدرس الواقع بكل أبعاده, ومظاهره، من قوة, وضعف وتحديات, وفرص.
- يبنى تصورات, وأهداف المستقبل بناءً على هذا الواقع
- دراسات متعمقة, وشاملة.
- يحقق الرسالة المطلوبة.
- وضع الخطط المستقبلية بعيداً عن الارتجالية, أو السطحية.
- بعيداً عن تجاهل التحديات, أو إهمال الفرص المواتية.



# مبادئ التخطيط الاستراتيجي

- المبدأ الأول:- التمييز بين التخطيط التقليدي, و الابتكارى.
- المبدأ الثاني:- التغيير الجذري.
- المبدأ الثالث:- تجنب مصيدة الخبرة.
- المبدأ الرابع:- البحث عن دعاة الابتكار في المؤسسة.
- المبدأ الخامس:- المشاركة شرط النجاح.
- المبدأ السادس:- التخطيط الإستراتيجي تخطيط ديمقراطي.
- المبدأ السابع:- دعاة الابتكار ليسوا بالضرورة من أهل القمة.
- المبدأ الثامن:- تغير المنظور شرط أساسي للابتكار الإستراتيجي.
- المبدأ التاسع:- للتخطيط الإستراتيجي أكثر من اتجاهين .
- المبدأ العاشر:- الالتزام بالتخطيط الابتكارى.

# التحليل الإستراتيجي
# SWOT Analysis



# تابع / التحليل الإستراتيجي

## عوامل القوة (Strengths)

- أعضاء هيئة تدريس مؤهلين.
- بنية تحتية متكاملة.
- مختبرات, وتجهيزات متطورة.
- برامج دراسية حديثة, ومتنوعة في مرحلتي البكالوريوس, والماجستير.
- سمعة الخريجين جيدة جداً.
- بحث علمي متميز محلياً, وإقليمياً.
- حرم جامعي واسع يسمح بأن تكون الجامعة منتجة.

# تابع / التحليل الإستراتيجي

## عوامل الضعف (Weaknesses)

- ارتفاع تكاليف البرامج الدراسية كون الجامعة لا تطرح برامج في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية والتربوية.
- بُعد الجامعة نسبياً عن الخدمات الفندقية, وأماكن الترفية, والتسوق.
- ضعف في الأنشطة الترويجية والتسويقية.
- محدودية البرامج الموجهة للطلبة الجدد خاصة الطلبة العرب, والأجانب.
- ضعف في التنسيق, والتعاون مع القطاعين العام, والخاص.
- معظم البرامج, والمجالات الدراسية تشابه تلك الموجودة في الجامعات الأخرى داخل, وخارج القطر.
- ضعف الاتصال مع مراكز البحوث, والمؤسسات الأكاديمية العالمية.

# ج. الفرص (Opportunities

- نسبة النمو السكاني عالية في القطر والوطن العربي.
- إقبال كبير على التعليم العالي خاصة في دول الخليج العربي.
- بيئة المجتمع المحلي متطورة ومحافظة.
- قرب الجامعة من دول مجاورة (مثل قرب جامعة الأردن من سوريا وفلسطين).

# د. المخاطر والتهديدات Threats)

- تزايد في عدد الجامعات الرسمية والخاصة داخل القطر.
- فتح فروع للجامعات العالمية المشهورة في الدول المجاورة.
- البدء في إنشاء جامعات خاصة في الدول المجاورة.
- تناقص الدعم المالي الحكومي للجامعات الرسمية.

# ضمانات النجاح (التنفيذ)

- وضع الخطوات اللازمة لتوصيل/ شرح الإستراتيجية.
- التأكيد على فهم رسالة المنظمة, وإبرازها للجميع.
- تحديد طريقة الإعلان عن بدء تنفيذ الإستراتيجية.
- توفير نسخ كافية من الخطة الإستراتيجية للمعنيين.

# ضمانات النجاح (التنفيذ)

6- إعداد قائمة الترتيبات اللازمة لضمان النجاح: (مثال)

7- - تعيينات جديدة - تدريب خاص - أجهزة تشترى -...إلخ

8- تقديم الصياغة الأولية لوثيقة الإستراتيجية.

9-

10- مناقشة الوثيقة مع فريق التخطيط / المعنيين.

إجراء التعديلات المطلوبة بناء على

# مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية

صناعة الرؤية

تحديد الرسالة

تحديد القيم والمبادئ

تحليل الوضع الراهن

وضع الأهداف

رسم الإستراتيجيات

الخطط التشغيلية

الجدولة الزمنية

تقويم الخطة, ومراجعتها

# تحديد رؤية المؤسسة (Vision):

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبوا إليه مستقبلاً بصفة عامة:

- عبارة موجزة تخاطب القلب, والروح.
- تركز على الرغبة في التميز, والتفوق, والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.
- تشد, وتجذب العاملين, وتشحذ الهمم لتحقيقها.
- يجب أن تكون واقعية, وقابلة للتطبيق .

# صناعة الرؤية الإستراتيجية

- نعني بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة :-

الصورة الشاملة التي يود من ينتمي لهذه المنظمة, وعلى رأسها قادتها أن تصير إليه

هي جملة نصية تعبر عن ما تطمح إليه المنظمة, وما تؤمن به وتعتقده, وما يدعم سبب وجو

أن تعطي صورة للمستقبل تكون نابضة بالحياة, والنشاط, ورنانة

أن تكون مؤطرة بإطار الواقعية لأنها ليست حلماً يستحيل تحقيقه

# تحديد رسالة المؤسسة (Mission)

الرسالة فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة, وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- لماذا وجدت المؤسسة, وما هو عملها الرئيس؟
- لمن تقدم المؤسسة خدماتها, أو منتجاتها؟
- كيف تؤدي المؤسسة عملها, وتقدم خدماتها؟

# تابع / تحديد رسالة المؤسسة

يجب مراعاة الإعتبارات الأساسية التالية عند تحديد رسالة المؤسسة :

- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون محددة.
- أن تكون عامة.
- أن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة.




- من المراحل المهمة في التخطيط الإستراتيجي هـ
أو مهمة المنشأة التي يمكن أن نسميها الرس

جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة, وعناية

م ما تريد المنظمة أن تكون على المدى الطويل

النجم الذي تهتدي به سفينة المنظمة نحو نقطة الوصول المبتغ

زاوية, والقاعدة الرئيسية التي تأسس عليها كامل الخطة

أن وظيفة جملة الرسالة من الناحية الفنية أن تُعرف سبب وجود المنظم

تعرف الرسالة عن توجه المنظمة, وطموحاتها المستقبلية

# تحديد قيم المؤسسة (Values):

القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عـــن نظرة المؤســـسة, وفلســـفتها, وأســـلوب تعاملهـــا مـــع المجتمـــع, والمتعامليـــن, والموظفيـــن، وتنطلـــق القيـم مـن (الثقافـة المؤسـسية) التـي تحرص المؤســـسة علـــى تعميمهـــا, وضمان التزام الإدارة العليـــــــــــا, والموظفين بتطبيقاتها, ومتطلباتها.

# تحديد الغايات المستقبلية (Goals):

وهي الغايات, والنتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية, ويجب أن تكون:

- متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- قابلة للقياس.
- قابلة للتحقيق.
- متقدمة على الأهداف السابقة.
- غير متضاربة, أي واضحة, ومفهومة.
- مقبولة, ومرنة.
- تعكس أولويات العمل.

# وأهم المجالات الأساسية التي تحدد الغايات ما يلي:

- وضـع المؤسـسة, وسـمعتها محلياً, وإقليميـا, ودولياً.
- الانتاجية, ونوعية المخرجات.
- حجم الموارد المستخدمة.
- تطور أداء المسؤولين في المؤسسة.
- تطور أداء العاملين في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تطوير أنظمة المؤسسة.

# وضع الأهداف الإستراتيجية

- تقى العبارات التي تفيد الفعل : تحقيق ، إنهاء ، تبديل
- تصاغ الأهداف بالنظر إلى النتائج التي يراد تحقيقها
- تصاغ الأهداف على ضوء الخبرات الماضية
- تكتب بعبارات إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفتر
- تكتب بشكل دقيق, ومختصر دون تعقيدات
- ترسم الأهداف بحيث تغطي نهاية واحدة فقط لا مجموعة من التعهد
- لابد من اشتراك الجميع في صياغة الأهداف كلها
- ترسم الأهداف بحيث تتناسب مع الموارد المتاحة
- تكتب الأهداف بحيث تتوافق مع حاجات وتطلعات الأفراد والمؤ

شروط وضع الأهداف الإستراتيجية

الدقة
Specific




إمكانية التحقق
Attainable

الواقعية
Realistic

الإطار الزمني
Time frame

# تحديد, واختيار خطة وإستراتيجية العمل الملائمة:

- تحديد مجالات العمل الرئيسة التي يجب التركيز عليها.
- تحديد عوامل, ومعايير النجاح الخاصة بكل مجال من هذه المجالات.
- تحديـــــد الأنظمـــــة, والإجراءات, والـــــبرامج, والسياسات اللازمة لضمان النجاح في كل مجال.
- تحليـل طبيعـة الثقافـة التنظيميـة السـائدة فـي المؤسسة, والعمل على تطويرها.




ات تفصيلية للعمل ، تصف ما الذي يفترض عمله من أجل بلوغ

رسم للخطوات العملية التي بتحقيقها تتحقق الإستراتيجيات

في الخطط التشغيلية نحيل الإستراتيجيات إلى تفاصيل عملية

خطة تشغيلية بإحدى الإستراتيجيات التي تدعمها, ويوصف فيها
التفصيلية, والواجبات, والمسئوليات, وخط زمني واضح




طات المتتابعة زمنياً على هيئة جدول لتسهيل تنفيذ وتحقيق






الأداء في ضوء الغايات, والأهداف, والخطط الموضوع

مراجعة, وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة.

# مراحل إعداد, وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتكاملة

أ. عرض الإطار العام للخطة الإستراتيجية على مجلس العمداء, ومدراء الوحدات, والدوائر الإدارية.

ب. تشكيل لجنة عليا على مستوى الجامعة للإشراف على إعداد الخطة الإستراتيجية المتكاملة, وتنفيذها.

ج. تشكيل لجان فرعية على مستوى الكليات, والوحدات, والدوائر الإدارية تكون مهمتها:

1. تحديد الرؤية, والرسالة للكلية, أو الوحدة, أو الدائرة الإدارية.
2. تحديد الأهداف التفصيلية التي تتوافق مع الغايات الإستراتيجية للجامعة.
3. إعداد السياسات, والأنظمة, والتعليمات, والبرامج التي تحقق الأهداف التفصيلية.
4. وضع إطار زمني, لتنفيذ جميع المهام المترتبة على إنجاز الخطة الإستراتيجية الفرعية.

# تابع / مراحل إعداد, وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتكاملة

د. تجميع الخطط الفرعية من قبل اللجنة العليا لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة للجامعة, ومراجعتها, وتنظيمها, وتوحيدها في خطة إستراتيجية متكاملة تتضمن تحديداً للموارد المالية, والبشرية اللازمة.

ه.إعداد سيناريوهات, وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

و. شرح الخطة, والتعريف بها لجميع المعنيين في مناسبة احتفالية قبل البدء بتنفيذها.

ز. متابعة التنفيذ, وتقييم مدى التقدم في الإنجاز, وتحليل معوقات الأداء, والحد من تأثيراتها السلبية, وتقديم تغذية راجعة للجهات المعنية لتمكنها من إجراء التعديلات, أو الإضافات الملائمة, وهذه المرحلة من مسؤولية اللجنة العليا, واللجان الفرعية.

سبحانك اللهم وبحمدك

أشهد أن لا إله إلا أنت

أستغفرك وأتوب إليك

